

YÖNETİMLERDE KAİZEN FELSEFESİ

Dr. Öğretim Üyesi Kaya AĞIN

Erzincan Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

kagin@erzincan.edu.tr

Orcid No: 0000-0003-2783-5334

Öz

Japonca'da Kaizen “küçük, artan, sürekli gelişme” anlamına gelir. Onu tercüme ettiğimizde “sürekli iyileştirme veya sürekli gelişme” anlamındadır. Bu felsefe, iş yaşamında, sosyal hayatta, evde, okulda, kurumda, işletmede kısacası hayatın her alanında uygulanabilir bir özelliğe sahiptir.

Günümüz dünyasında işletmeler artan müşteri gereksinimlerine cevap verebilmek, verimliliklerini arttırabilmek, yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı avantajlar sağlayabilmek için bazı yönetim yaklaşımlarını uygulama çabası içine girmişlerdir. Bu noktada işletmeler gelişen küresel koşullarda uyum sağlamak için sürekli iyileştirme yaklaşımı olan Kaizen felsefesini uygulamaya başlamışlardır. Bu çalışmada kaizen yaklaşımının olumlu etkilerinden söz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Kaizen, Toplam Kalite Kontrol, Toyota Üretim Sistemi, Tam Zamanında, Yenilik.

KAIZEN PHILOSOPHY IN MANAGEMENT

Abstract

In Japanese, Kaizen means “small, increasing, continuous development”. When we translate it, it means “continuous improvement or continuous development.” This philosophy has a feature that can be applied in all areas of life, in business, social life, at home, at school, in institutions and in business.

In today's world, businesses have attempted to implement some management approaches in order to respond to increasing customer needs, increase their productivity, and provide advantages against their competitors in an intense competitive environment. At this point, enterprises have started to apply the Kaizen philosophy, which is a continuous improvement approach, to adapt to the developing global conditions. In this study, positive effects of kaizen approach are mentioned.

Keywords: Kaizen, Total Quality Control, Toyota Production System, Just In Time, Innovation.

GİRİŞ

Kaizen'in felsefesinin temelleri, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da atıldı. Japonya'nın örgütlerde başarısının temel taşı olan Kaizen, kararlılık planlaması, müşteri tatmini, toplam kalite kontrol programları, öneri sistemleri, grup çalışmaları, tam zamanında üretim ve bilgilendirme, sistem geliştirme, çapraz foksiyonla yönetim, politika uygulama ve yerleştirme, toplam üretken bakım, tedarikçi ilişkileri üst yönetimin katılımı, örgüt kültürü, işçi-işveren ilişkileri konuları ihtiva eder (Imai, 1997: 95). Kaizen stratejisinin kurucusu Masaaki Imai'ye göre Kaizen, Japon örgüt yönetiminin en önemli kavramı ve Japon iş başarısının anahtarındır. Kaizen prensibi, sürekli iyileştirmeyi temel alan eski Japon geleneğine ve buna bağlı bir felsefi görüşün temellerine dayanıyor. Kaizen, gelişim ve yenilik için kullanılan bir yönetim stratejisidir. Ayrıca, kurumsal süreçlerin gelişimini kolaylaştırmayı da sağlar. Taocu ve Budist geleneğinden esinlenmiş Kazien, 'tüm toplum için gelişme ve herkes için iyileşme sağlama' anlamlarını taşır. Japonlar, toplum olarak bugüne kadar bu geleneği sürdürmeyi başarmışlardır.

Japonca'da Kaizen "küçük, artan, sürekli gelişme" anlamına gelir. Kelimeyi Türkçeye dönüştürdüğümüzde, "sürekli iyileştirme veya sürekli gelişme anlamlarını" vermektedir. Masaaki Imai'ye göre, Kaizen bir şemsiye kavramdır. Belli zaman içinde çok sayıda küçük iyileştirme geliştirme yapılabilirse, bunların toplam etkisiyle, klasik gelişme hızına yakın, bazen ondan da hızlı bir gelişme trendi yakalanabilir. Kaizen, batının geliştirme anlayışının alternatifi değil, tamamlayıcısı olarak kullanmıştır. Kaizen, prosese öncelik tanıyan bir yönetim modeli ve felsefi, batı yaklaşımları ise sonuca yöneliktir. Japonlar Kaizen'i hayatlarının her alanında yaşarlar ve uygularlar. Kaizen onların hayat tarzı olmuştur. Ulusal sporları olan Sumo yarışmalarında da Kaizen felsefesine bağlı kalırlar. Kaizeni gerçekleştirmek için temel koşulları sağlamak gerekir. Bunlar: 'var olan durumu yetersiz bulmak, insan unsurunu geliştirmek, problem çözme teknikleri'ni yaygın bir biçimde kullanmaktır.

Japon kalite felsefesinin önceliklerinden biri olan Kaizen felsefi demokratik temayüllerin olduğu eşitliği esas olan bir felsefe olarak da bilinir. Bu felsefenin uygulandığı örgütlerde çalışanlar arasında üst yönetimce hiçbir ayırım yapılmaz. Her çalışan örgüt içerisinde hak, statü ve özgürlüğe eşit olarak sahiptir. Kaizen felsefi, örgütsel statü farklılıklarını bir güç olarak görmez, herkesin eşit olarak istihdam edildiği, insanı özgür bir ortam oluşturmayı temel alır. Bu bağlamda çalışanlar da eşit hak ve statüye sahip olurlar.

Kaizen felsefesinin uygulandığı örgütlerde alt üst kademe isgörenlerin tümü değişim ve iyileştirme sürecine dâhil edilir. Örgütün karar mekanizmaları, örgütsel değişim söz konusu olduğunda tüm çalışanlarının fikirlerini alır, ortak bir konsensüs sağlar. Bu felsefenin uygulandığı örgütlerde üretim ve hizmet verimliliği, çalışanların memnuniyeti ve iş tatminin arttığı görülmektedir.

Kaizen, son derece bir iyileştirme yaklaşımı ve felsefi olduğundan, oldukça büyük maliyet gerektiren yatırımlara başlangıçta yer vermiyor. Bunun yerine daha az maliyet gerektiren yatırımları ön görüyor. Böylece örgütte daha az maliyette daha fazla kaliteli üretim sağlanıyor. Kaizen, örgütü başarıya götüren yöntem ve süreçlerinde israfın nasıl ortadan kaldırılacağını insanlara bilimsel yöntemlerle öğretir. Böylece üretim faaliyetlerini minimize ederek, fiziksel

çalışmanın yanında zihinsel çalışmayı da sağlar. Japon ve Batı örgüt kültürleri arasındaki temel fark, Japon örgüt kültürünün, yönetim ve üretim sürecinin bileşenlerin iyileştirilmesine odaklı olmasıdır. Japon yönetiminin özgün özelliği, sadece süreç odaklı ve benzersiz bir hedef olmayıp, yönelimli düşünme tekniği ve süreç ve kontrol odaklı bir yönetim modeli ve felsefesi olmasıdır. Süreç odaklı kriterler uzun vadeli perspektif gerektirir; sonuç odaklı kriterler ise işe odaklanır ve kısa süreli yarar sağlar. Süreç odaklı düşünme, Kaizen felsefesinin temel taşlarından biri olmuştur. Kaizen felsefesi, Japon endüstrisine küresel pazarlarda büyük bir rekabet avantajı üstünlüğü sağlamıştır. Japon ve Batı yönetimi arasındaki bu tür bir odaklanma farkı çalışma ortamından bağımsız olarak verimliliğin kendisini geliştirme stratejisini kurmasını sağlamıştır.

Genellikle, kalite kontrolden söz edildiğinde sadece ürün ve hizmet kalitesi akla gelir, Kaizen insan kalitesiyle de ilgilidir; Eğitim ve öğrenme ve geliştirme programlarıyla tüm çalışanların kalite kontrol sürecine katılımı sağlanır. Bu uygulama Japon verimlilik sistemindeki aksiyonel bir görüştür; “Kalite eğitim ile başlayıp, kontrol ile biter”. Yönetim, örgütsel kültürü, geliştirerek insan kaynakları alanında kaliteli ve motivasyonu yüksek olan bir ortam geliştirmekle yükümlüdür.

1. KAİZEN FELSEFESİ

Kaizen’in temel prensibi ekip çalışması olup, sürekli gelişme anlamına gelmektedir. Bu gerçeği önemli kılan unsur, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam biçimi ve kültürünü ifade etmektedir. Belirli bir zaman içinde sürekli iyileştirme ve geliştirmedir. Japonca bir ifade olup, Japon geleneksel kültür değerlerini ihtiva etmektedir. Kaizen prosese öncelik tanıyan bir yönetim yaklaşımı, Batı yaklaşımları ise sonuca yöneliktir. Kaizen felsefesinin bu özelliği açıkça grup konsensüsünün oluşumuna büyük önem veren Japon kültürel geleneği, hayat tarzıdır.

Kaizen, üst yönetimden en alt seviyedeki tüm çalışanları kapsayan bir örgütsel sistem anlayışıdır. Herkesin düzenli olarak küçük iyileştirme önerileride bulması teşvik edilir. Kaizeny öneriler, üretim ve pazarlama gibi belirli bir alanla sınırlı olmayıp, iyileştirmelerin yapılabileceği her yer ve zamanda değişiklik ve yenilik yapmayı hedefler.

Kaizen, örgütlerde standartları belirlemeyi ve daha sonra bu standartları sürekli olarak iyileştirmeyi hedefler. Kaizen aynı zamanda çalışanların daha yüksek standartlara ulaşmasını sağlar. Örgütün tüm faaliyetlerinde canlılık oluşturur. Örgütün tüm bölümlerinde ortak sorunlar en kısa ve kalıcı biçimde çözümler. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyini yükseltir, motivasyonu ve verimliliği artırır. Kaizen uygulamalarıyla temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir. Bu gelişmeyle birlikte Kaizen tüm işgörenlere, müşterilere ve tüm topluma yarar sağlar. Kaizen, T.K.Y sisteminin itici gücü, mativatördür. Kaizen felsefesinin en iyi uygulayıcılarının iş dünyasında ön plana aldıkları iki temel unsur var; iyileştirme ve korumadır. Örgüt yönetimi, öncelikle örgüt politikalarını, talimat, kural ve prasedürlerini tespit eder, akabinde tüm çalışanlar bu standartlara uymaları sağlanır. Yani, standartları korumak ve iyileştirme Kaizen olarak algılanır. Mevcut durumu yeterli görmek bir örgütte, Kaizene göre

asla düşünülmez ve kabul edilemez (Imai,1997: 6). İyileştirmenin başlangıcı, iyileştirmeye olan gerekliliğin farkedilmesidir. Farkedilen bir iyileştirme yoksa iyileştirmeye de ihtiyec yoktur.

Örgütte sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için üç temel kural var; mevcut durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü geliştirmek, problem çözme tekniklerini yaygın bir şekilde kullanmaktır (Imai, 1997:6).

İyi yönde ve sürekli gelişmeyi ifade eden Kaizen felsefesinde temel çıkış noktası, hiçbir şeyin mükemmel olmadığı ve her zaman daha iyisinin gerçekleştirilebileceğidir (Karakaya, 2004: 586). Değişime odaklanan Kaizen felsefesi, hayatın tüm alanında küçük adımlarla sürekli iyileştirmeyi geliştirmeyi amaç edinmiştir. Tüm bu iyileştirmeler evde, kurum ve kuruluşlarda işte, özel hayatta, kısaca tüm örgütlerde uygulanmalıdır. Söz konusu iyileştirme faaliyetinin örgütlerde uygulanması amaçlanıyorsa üst yönetim dâhil olmak üzere hem yönetici hem işgörenin bu sürece katılımı sağlanmalıdır. Bu felsefenin özünde olan, mevcut durumla yetinmeyip, daima daha iyiye ve mükemmele ulaşmayı amaçlamaktır. Zira “mevcut durumla yetinmek kaizenin asla kabul etmediği bir gerçektir” (Çetinay, 2013:2).

Üretim sürecinde ortaya çıkan maliyetin minimize edilmesinde bir rol üstlenen Kaizen, maliyetleme yönteminde sonuçların ve temel süreçlerin iyileştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktır. Zira süreç, istenen koşullarda değilse, beklenen sonuca ulaşmak da mümkün olmayacaktır. Bu süreçte dikkate alınması gereken disiplin, zamanı iyi kullanma, becerilerin geliştirilmesi, paylaşma ve etkin katılım, moral ve iletişim gibi unsurlar üzerinde özenle durulmalıdır (Çetinay, 2013: 11; Yükçü, 2000: 26-30).

Günümüzde Kaizen, Japon iş hayatından birçok uygulamalarında ve pazar rekabetinde başarının mihenk taşı olarak görülüyor. Kalite çemberleri, otomasyon, öneri sistemleri, tam zamanında teslimat, Kanban (parça malzemelerinin entegre kontrolünün bir şekli olarak duyuru panosu) ve 5S bir işletmeyi yürüten Kaizen sistemine dahil edilen unsurlardır. **5S** uygulaması, organizasyonlarında kaliteli çalışma ortamı yaratma ve sürekliliği sağlama tekniğidir. İş yerinin temiz, düzenli ve etkili olarak kullanılması için geliştirilen bir yaklaşımdır. 5S, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ve Seikatsu ve Shitsuke Japonca kelimelerinden oluşur. Bunlar, Türkçe “toparlanma, düzenli olma, temizlik standardizasyon disiplini” anlamlarına gelmektedir.

Kaizeni oluşturan alt faktörler: komponentlar, öneri sistemi, kalite, kalite çemberleri, toplam kalite kontrolü, toplam kalite yönetimi, Toyoka yönetim sistemi, tam zamanında üretim (Just in Time), Kanban sistemidir. Tam zamanında üretim yapabilmek için kullanılan stok kontrol sistemidir. Bu ilkelere bağlı olarak, Kaizen uygulamasında temel faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

1. Geleneksel sabit fikirlerden uzaklaşın,
2. Neden yapılmadığını değil, nasıl yapılacağını düşünün,
3. Mazeretlere bağlı kalmadan mevcut uygulamaları sorgulayarak başlayın,
4. Kısa vadede mükemmellik aramayın,
5. Bir hata yaparsanız hemen düzeltilmesini sağlayın,

6. Bilgeliği paraya değil bir problemin çözümüne yatırın,
7. 5N1K uygulayın,
8. Bir kişinin bilgisinden ziyade on kişinin bilgeliğini isteyin,
9. Çalışanlardan akıllarını örgütün girişinde bırakmalarını istemeyin.

2. JAPON İŞ DÜNYASININ BAŞARISININ ÖZELLİKLERİ

Japonya'nın ekonomi dünyasında başarısının anahtarı diye ifade edilen Kaizen sözcüğünü, 1986 yılında Masaaki Imai şöyle tanımlamıştır: "Kaizen, gelişim, birey ve toplum yaşamı, çalışma hayatı, kısaca hayatımızın her merhalesinde etkisini sürdürecektir. Kaizen, büyük sermaye olmadan iyileştirme yapmak için birlikte çalışan bir örgütteki herkesi ihtiva eden bir yatırımdır" (Imai, 1986). Bu bağlamda yöneticilerin, mevcut verimliliğin artması için tüm çalışanları örgütte bu sürece teşvik etmeleri gerekmektedir. Daha fazla bir yatırım yapmak yerine altyapıya, fikirlere, önerilere ve düşüncelere yatırım yapılması daha doğru olacaktır.

Kaizen'in amaçları arasında örgüte değer katan unsurlar yer almaktadır. Bu değer katan unsurlar; "tam zamanında teslim, standart iş, tempolu hareketli çizgiler" diye sıralanabilir. Kaizen, süreçleri, sistemleri, ürünleri ve hizmetleri temel olarak alır, daha sonra onları daha iyi bir şekilde yeniden inşa eder. Kaizen kalite kontrolü ile sürdürülür.

Kaizen, örgütsel bakış açısından sorunları olumsuz bir unsur olarak görmez, onları olumlu bir fırsat olarak değerlendirir. Çözümlendiğinde örgütte gelişmeyi, iyileşmeyi ve ilerlemeyi sağlayan her sorun Kaizen için bir fırsattır. Bu gelişimi ve iyileşmeyi sağlamak için Kaizen, sorunları bulur, raporlar, çözümü uygulamaya koyar ve sonuçta söz konusu durumu düzeltir. Mevcut uygulamalar verimsizliği minimize eder, çalışanları ödüllendirerek onların motivasyonunu artırır. Kaizen hakkında öneriler üretmek, verimli fikirleri mümkün olan en kısa sürede uygulamak örgütte her çalışan için bir amaç haline gelir.

Kaizen, örgütlerde tüm çalışanlara daha fazla verimlilik ve kalite, daha iyi güvenlik, daha hızlı teslimat, daha düşük maliyet ve daha fazla müşteri memnuniyeti amaç edinmeyi sağlar. İmai'nin ifade ettiği gibi bu, ancak tüm çalışanların katılımı ile sağlanır. Kazanılan her iyileştirme ve geliştirme iş tatminini üst seviyelere çıkaracaktır. Dahası, çalışanlar için iş tatmini daha fazla artıracak, kolay ve daha eğlenceli bir hale dönüşecektir. Çalışanların motivasyonunu yükseltmeyi sağlamak için gerekli uygulamaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- ❖ Envanter, bekleme süresi, nakliye, işçi hareketi gibi alanlarda israfın azaltılması, çalışanların becerilerini daha kaliteli üretime yoğunlaştırılmasının sağlanması,
- ❖ Mekânın kullanımında iyileşmeye gidilmesi, ürün kalitesi, sermaye kullanımı, iletişim, üretim kapasite ve çalışanın örgütte sürekli kalmasının sağlanması gibi faktörlerde iyileştirme sağlanması,
- ❖ Hemen sonuca gidilmeye çalışılmasıdır.

Kaizen, büyük sermaye yoğun gelişmelere odaklanmak yerine sürekli olarak çok sayıda küçük sorunu çözen yaratıcı yatırımlara odaklanmaktadır. Kaizen'in gerçek gücü, sürekli olarak küçük

iyileştirmeler yapmaktır. Genel süreçleri iyileştiren ve israfı azaltan bir yaklaşım, Kaizen uygulamasının temel amacıdır.

3. TOYOTA (TPS)

Toyota Üretim Sisteminin (TPS) temel unsurlarından biri Kaizen'dir. Toyota Üretim Sistemi için daha çok 'iki sütunlu bir ev' benzetmesi yapılır. Bir sütun, tam zamanında üretim, Just in Time (JIT) ve diğer sütunu ise Jidoka kavramıdır. Ev, temel iki direği olmadan ayakta durmayacaktır. Toyota için Kaizen bu iki temel unsur üzerine kuruludur.

Just in Time, diğer bir ifadeyle Tam Zamanında Üretim, üretimi ve verimliliği artırmak için geliştirilen envanter stratejisidir. Tüm üretim faaliyetlerindeki alt maliyetleri minimize etmek amacıyla zaman kriterini ön plana alan bir Japon üretim sistemidir. İstenilen özelliklerdeki bir ürünü istenilen zamanda, istenilen miktarda üretebilmeyi öngörür. Toyota Evi'nin diğer ana sütunu olan Jidoka'da olduğu gibi JIT de problemleri görünür kılmayı amaçlar. Just in Time 1950'li yıllarda Taiichi Ohno tarafından hayata geçirilmiştir.

Jidoka kavramı, 1900'lü yılların başında Sakichi Toyoda –Toyota Grubunun Kurucusu- herhangi bir iplik koptuğunda otomatik olarak duran bir tekstil dokuma tezgâhı keşf etmesiyle ortaya çıkmıştır. Toyoda'nın bu buluşu, bir operatörün birçok makineyi denetim altında tutabilmesine imkân sağlamıştır. Jidoka, problemlerin nedenine dikkat çeker, çünkü problemin ilk ortaya çıkışında iş derhal durur. Bu, hataların temel nedenlerini ortadan kaldırarak, kaliteyi oluşturan iyileştirmelerin yapılmasına rehberlik eder. Jidoka, bu nedenle otomasyon olarak da adlandırılır. İnsan zekâsına sahip otomasyon, sisteme iyi parça ile hatalı parçayı ayırt etme yeteneğini verir. Bu durumda bir operatör, birden çok makineyi kontrol altında tutabilir.

JIT ve jidoka birlikte çalıştıklarında, Kaizen motorunu oluştururlar. Bu motor, sistemi daha iyi olmaya hedefleyen motivatör olarak nitelendirilir. Toyota'nın her işgöreni için iki önemli yaklaşım vardır:

- ★ Standartları takip etmek,
- ★ Daha iyi bir yol bulmaktır.

Bu da Kaizen'in temelini oluşturur; basit ama derin olan bu kurallar her çalışanı yönlendir ve onları motive eder. Güvenliği, kaliteyi, düşük maliyeti ve zamanında üretimi sağlayarak tüm süreçleri daha iyi hale getirmeye çalışır. Örgütte Kaizeni uygulamak için bu yaklaşımı benimseyip, her bireyin yaratıcılığını ortaya koymasına için çaba gösterilmelidir.

Malzeme, işçilik, makine, donanım, enerji ve zamanın doğru kullanımıyla elde edilen verimlilik artışı, maliyetleri de düşürecektir. Dolayısıyla kalite yönetimi sayesinde israfın önlenmesi, işlem zamanının azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi sağlanacak, böylece sürekli iyileşme ve gelişme çabalarıyla kalite, motivasyon ve verimlilik artışı elde edilmiş olacaktır (Alkan, 2001: 185, Altınok ve Saçlı, 2009: 71).

Japon örgüt yönetimi, çalışanlarını farklı öneriler oluşturmak için teşvik eder. Kaizen stratejisi, bu önerileri göz önünde bulundurmaya genellikle ön planda tutar. Yönetim, ayrıca

çalışanlarının iyileştirme çabalarına gereken önemi verir ve onları bu yönde motive eder. Öneri sisteminin önemli bir yönü, bir önerinin bir kez uygulamaya konulmasıdır.

Japonya Endüstri Standartlarına göre, kalite kontrol uygulaması üst kademe ve alt yönetim, yöneticiler, denetçiler ve örgüt dâhil, tüm çalışanların işbirliğiyle gerçekleşir. Bu şekilde yapılan uygulamalara kalite kontrolü denir.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve KAİZEN FELSEFESİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim modeli ve felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliği, onu diğer yönetim anlayışlarından farklı kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütteki tüm çalışanları kapsayan Kaizen faaliyetleri bir bakıma Toplam Kalite Yönetimi örgütlerde verimliliği en üst düzeye çıkarmak, sıfır hatayla müşteriyi maksimum düzeyde memnun etmeyi hedefleyen katılımcı bir yönetim anlayışı ve felsefesidir. Bu yaklaşım, insana gerekli olan en büyük değeri verir, örgütün en önemli unsuru olarak görür. TKY'yi süreçler toplamı olarak değil, insan odaklı bir yönetim modeli ve felsefesi olarak görmek gerekir. Yöneticiler ve işgörenler, performansı iyileştirmeye yönelik sistematik bir gayret içinde, müşteri memnuniyetini arttırmak için çalışırlar. Ürün kalitesinde artış, maliyetlerde azalma, optimum zamanlama, insan gücü gelişimi ve yeni ürün gibi hedeflerde gelişme sağlarlar. Japonya'da, TQC faaliyetleri sadece kalite kontrolüyle sınırlı değildir. TKY, aynı zamanda örgütün performansını iyileştirilme ve geliştirme amacıyla stratejiler de oluşturur.

Kaizen, herkesin katılımıyla artan sürekli gelişim felsefesidir. İlk bakışta herşey oldukça açık ve basittir. Yapmanız gereken şey işleri daha verimli duruma getirerek gelişimi sağlamaktır. Kaizen'de öncelikle ekipler oluşturulur, bu ekipler 8-12 işgörenden meydana gelir. Ekibin özellikleri, yeni fikirlere açık olan, çözüme odaklı ekip olmalıdır. Çözüm önerilerini yapan ve yaratıcılığını ortaya koyan, pozitif düşünebilen, ekip arkadaşlarını saygıyla ve hoşgörüsüyle karşılayan, yeri geldiğinde basit çözümler üretebilen işgörenlerle oluşturabilen bir ekip olmalıdır. Bu felsefe, çalışma ortamının önemli olduğunu vurgular; iyileştirmenin olması gereken yerde ilgili bilgi kaynaklarına başvurur. Kaynak israfını yaratan zaman, duygu, finansal kaynaklar, hammaddeler, gereksiz girişimler iyileştirilebilir. Bu yaklaşımın üstünlükleri Toyota Motor Corporation'de görülmektedir. Firma son yıllarda dünyanın en değerli otomobil markaları sıralamasında ilk sırada yer almaktadır. Firma, kaynak israfının minimize edip, üretim sürecinde gerçek zamanlı uyarı sistemi uygulayarak hatasız bir üretim modeli gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. Böylece, zaman ve kaynak israfını önlemişlerdir. Imai'nin, Kaizen hakkındaki mesajı; 'sürekli iyileştirmelerin önemli bir maliyeti olamayacak, ayrıca genel süreci iyileştirme adına büyük bir avantaj elde edilmiş olunacaktır.

Japonlar, Kaizen ile yenilikçilik arasında bir ayrım yapmaktadır. Kaizen, kademeli olarak küçük adımlarla iyileşme ön plana almaktadır. Know-how (bir şeyi yapabilme bilgisi, yetisi.), istikrarlı bir yaklaşım beklerken, geleneksel yenilikçilik için daha radikal bir inovasyon, daha büyük adımlar gerekiyor. Kaizen'de sonuçlar acil olmayan, fakat sabırlı olmayı gerektiren bir

süreçtir. Batı tarzı yenilikçilikte ise yenilik için atılan adımlar kesindir, kısa vadeli sonuçlar beklenir, maliyetleri yüksek olur, sonuçları örgüt açısından son derece etkilidir.

Japon ve Batılı şirketler arasındaki yaklaşımın bir başka farkı da kavramla ilgilidir. Japonlar, geleneksel olarak müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında daha titiz ve duyarlılık gösterirler. Bu, Toplam Kalite Kontrol stratejisi olarak Kaizen'in önemli bir yönüdür. Müşteri memnuniyeti her şeyden önce gelmektedir. Bu anlayış, küresel pazarlarda Japon ürünlerinin kaliteli olma başarısını önemli kılmaktadır.

Masaaki Imai Kaizen'de teorisinin çoğunu basit ve ileri görüşlerle desteklemiştir:

Birçok işletmede en fazla iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu, iyileştirmenin işletmenin tüm süreçlerini ve kalite, maliyet, zamanında teslimat gibi birçok temel unsurunu etkilediğini belirtmiştir. Gemba, Kaizen sürecinde de devam etmektedir. Gemba'nın özeti fikridir, Gemba eylemin olduğu yerdir. Endüstriyel veya kurumsal bir ortamda Gemba, ürün veya hizmetlerin meydana geldiği yer olarak da tanımlanır.

SONUÇ

Kaizen felsefesi, örgütlerin gittikçe artan küresel rekabete uyum sağlamaları için bir araçtır. Kaizen, üretim sürecinde israfı ortadan kaldırır. Örgütsel kültürü değiştirip, yönetim kademesi ile alt kademe arasındaki fonksiyonel ilişkilerin üstten alta, altan üst kademeye doğru örgütlenme, iyileştirme ve geliştirme hedeflerini başarıyla sağlar.

Kaizen, Batı yönetim sistemlerinin ani değişimlerle sonuca odaklı değişim anlayışına tamamen zıt bir yönetim felsefesidir. Kaizen, adım adım evrimsel bir değişimi ve gelişmeyi temel alır. Bu yönetim kültürü Japonlara özgü olmasına rağmen, farklı yönetim kültürlerinde de uygulanabilir. Japonların yaşam kültürü Kaizen kültürüyle örtüşmektedir. İnsanı önemli bir unsur olarak gören Kaizen felsefesinde insan, problemin nedeni değil, bizzat problemi çözecek temel bir unsur olarak görülür.

Kaizen felsefesinden esinlenen Japon şirketlerinin üretim başarısı olağanüstü olmuştur. Kaizen felsefesi, ekonomik bir krizle karşı karşıya kalan ve varlıklarını sürdürmeleri gereken örgütler için bir varoluş stratejisidir. Bu uygulama, dünyanın birçok ülke işletmelerinde uygulandığı gibi, çeşitli üniversitelerde ders olarak okutulmaktadır. Kaizen felsefesini uygulayarak, proses ve teknolojiye çok sayıda gelişme ve iyileşmeyi adım adım sağlamayı; maliyetleri düşürmeyi ve de müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen örgütler, varlıklarını uzun yıllar rekabet pazarında sürdüreceklerdir.

KAYNAKÇA

- Alkan, H. (2001). İşletme Başarısında Maliyet Yönetiminin Rolü ve Maliyet Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, A(2), 177-192.
- Altınok, M, Saçlı, C. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi-Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 63-86.

- Cheser, R. (1994). Kaizen is more than Continuous Improvement, *Quality Progress*, 27(4), 23-26.
- Çetinay, H. (2013). Kaizen El Kitabı - Sürekli İyileştirme, Treem Kaizen El Kitabı, Treem Eğitim Danışmanlık, <http://www.treem.com.tr/kaizenelkitabi.pdf>, Erişim: 20.09.2016.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Imai, M. (1997). *Kaizen*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kandebo, S.W. (1995). Sikorsky Boosts Quality, Cuts Costs with Kaizen, *Aviation Week & Space Technology*, 1 Mayıs, 39-40.
- Karakaya, M. (2004). *Maliyet Muhasebesi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Lillrank, P., Kano, N. (1989). *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry*, Ann Arbor: Michigan Papers in Japanese Studies 19.
- Robinson, A. (1991). *Continuous Improvement in Operations: A Systematic Approach to Waste Reduction*, Cambridge: Productivity Press.
- Stuart, R., Mullins, E., Drew, E. (1994). Statistical Quality Control and Improvement, *European Journal of Operational Research*, 88(2), 203-214.
- Womack, J., Jones, D., Ross, D. (1990). *The Machine That Changed the World*, New York: Free Press.
- Yükçü, S. (2000). JIT Üretim Sisteminin Maliyet Muhasebesi Uygulamalarına Etkisi, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Nisan 2000, 18-30.